

من الانتصارات العامة إلى الانتصارات الشخصية

- لماذا يرى المفكرون أن «قطعة الفطيرة الواحدة كافية لإعطاء الجميع حصتهم منها».
- خمسة ميادين رئيسية لتحقيق الفعالية عبر تفويض الأعمال للآخرين.
- الخطوات الأربع التي تحقق حلول الربح للجانبين.
- الاستماع بكل انتباه كمفتاح لتعزيز الروابط الإنسانية.
- التأثير على الآخرين عبر السماح لنفسك بالوقوع تحت التأثير.
- أهمية التعاون عند التعامل مع الابتكار.
- الأبعاد الأربعة للتجزية الشخصي.

تعتبر «العادة الرابعة» الخطوة الأولى من الاستقلال إلى الاتكال المتبادل INTER DEPENDENCE وبالتالي إلى الانتصار العام: «فكر الربح للجانبين». ويؤدي التفويض (المتعلق بالعادة الثالثة: «ضع الأمور الأولى أولاً») إلى النهاية السعيدة المطلوبة عبر تبني العادة الرابعة. إن التفويض الناجح يعني أن المفوض يربح لأنه أنجز أكثر مما كان يستطيع إنجازَه لو عمل لوحده: وفي الوقت ذاته يربح المفوض الجوائز المالية والنفسية لذلك النجاح. ويصف كوفي النجاح للجانبين بأنه فلسفة كلية للتعامل الإنساني. وهو واحد من ستة احتمالات:

- * الربح / الخسارة: السلطوي («تسير الأمور حسبما أريد أنا لا أنت») والنهج التنافسي («الحياة لعبة مجموعها صفر، حيث يربح البعض ويخسر البعض الآخر»). هذا النموذج نجده في المنافسة عند الطفولة وبين الرياضيين وفي قضايا المحاكم والخ.
- * الخسارة / الربح: الاستسلام أو اليأس وفي سياق الزعامة فهذا يعني «إما الخضوع أو الترف». إن الخسارة / الربح تعني أن تكون إنساناً لطيفاً «حتى إذا كان ذلك يعني أن يكون الإنسان اللطيف في المرتبة الأخيرة».
- * الخسارة / الخسارة: أن يصبح تركيزك على العدو بحيث تريد أن يخسر عدوك بأي ثمن. هذه هي أيضاً فلسفة الشخص الاتكالي بشكل كبير.
- * الربح: أهم شيء أن تحقق ما تريد بغض النظر عما لذلك من تأثير على الآخرين.

* الربح / الربح أولاً تسوية: إذا لم تستطع الاتفاق على حل مشترك مفيد فإنكما تتفقان على الاختلاف ويذهب كل واحد في طريقه.

* الربح / الربح: جميع الفرقاء مرتاحين من القرار وملتزمين بخطة العمل.

ولا بد من القول إن التحبيذ القوي لكوفي لمسار الربح / الربح لا يستثنيه من الاعتراف بأن بعض النماذج الأخرى قد تكون أكثر فعالية في أوقات معينة، فنموذج الربح / الخسارة لا بد أن يكون النهج الصحيح في الرياضة. أما نهج الخسارة / الربح فهو مناسب «إذا كان إنفاق الوقت والجهد لتحقيق الربح... لا يستحق كل هذا التعب». ولكن كوفي يقول «معظم الحياة حقيقة اتكالية وليس استقلالية... ومعظم النتائج التي تريدها تعتمد على التعاون بينك وبين الآخرين» في ذلك السياق فإن نهج الربح / الخسارة يعاني من الاختلال، كما يكتشف الكثيرون من المديرين التنفيذيين وأولياء الأمور أيضاً.

ويتابع قائلاً: «في نهاية الأمر يضطر المديرون أو أولياء الأمور إلى التأرجح من اعتبارات الربح / الخسارة إلى ترف الخسارة / الربح» - وبالعكس. كما إن خيار الربح / الخسارة غير مناسب «عندما يتعامل شخصان عنيدان ويحبان ذاتيهما بشكل كبير... في هذه الحالة كلاهما يخسران». حتى ولو بدا نهج الربح / الخسارة وكأنه سوف يفوز - إذا قلنا مثلاً إن أحد الموزعين قام بأخذ صفقة شاقة من زبون - فإن ذلك قد يتحول إلى خسارة على المدى البعيد

إذا تم نبذ الصفقات التجارية المتكررة. هذا التحليل يدفع بكوفي إلى نتيجة متوقعة: «معظم الوقائع... هي جزء من حقيقة الاتكالية، ولذا فإن واقع الربح / الخسارة هو البديل الوحيد القابل للتطبيق.

الخصائص الشخصية والربح / الربح

يقول كوفي إن لدى نهج الربح / الربح خمسة أبعاد:

«هذا النهج يبدأ بالخصائص الشخصية ويتحرك نحو العلاقات التي تنبع منها الاتفاقيات. وتتم تغذية هذا النهج في بيئة تكون فيها الأنظمة والبنية تعتمدان على الربح / الربح، لأننا لا نستطيع تحقيق هذا النهج بوسائل الربح / الخسارة أو الخسارة / الربح».

لدى الشخصية (أو خصائص الشخصية) «وهي أساس الربح / الربح» ثلاث ميزات أساسية: الاستقامة والنضوج «وعقلية الوفرة». يعرف كوفي الاستقامة على أنها «القيمة التي نضعها على أنفسنا» والنضوج على أنه «التوازن بين الشجاعة والاعتبار» (أو بمعنى آخر إذا كنتُ أنا في وضع طيب فأنت أيضاً ستكون في وضع طيب). ويتساءل كوفي «إذا كنت أنا شجاعاً جداً لكنني أفتقد إلى الاعتبارات فكيف يمكنني أن أفكر؟ وفقاً للربح / الخسارة!! وفي المقابل فإن أولئك الذين يفتقرون إلى الشجاعة لكنهم أقوياء في مجال الاعتبارات يجدون أنفسهم في فخ الخسارة / الربح. إلا أن الموازنة - العالية - العالية - تعطيك القدرة على الاستماع والفهم الحقيقي من جهة و«المواجهة بشجاعة» من جهة أخرى.

تختلف «عقلية الوفرة» (راجعها لاحقاً) عن «عقلية الندرة»، التي تنظر إلى الحياة «و كأن هناك فطيرة واحدة فقط» وهو الأمر الذي يبدو وكأن قطعة أكبر من الفطيرة لشخص ما تعني قطعة أصغر لشخص آخر. يعتقد «مفكرو الوفرة» أن هناك «أشياء كثيرة للجميع، ويوسع الجميع الاستفادة من هذه الأشياء». ولذلك فهؤلاء الأشخاص هم في موقع أقوى للوصول إلى اتفاقيات تنبع من العلاقات والاتصالات الجيدة.

بيئة الربح / الربح

يؤكد كوفي أن اتفاقيات الربح / الربح لن تتحقق «في بيئة المنافسة والمسابقات». وعلى جميع أنظمة الشركة دعم الربح / الربح عبر التدريب والتخطيط والاتصالات والموازنة والمعلومات والتعويض. هناك أنظمة مكافآت كثيرة (وخاصة للبائعين) التي تتميز بالمنافسة الكبيرة حيث يحصل الرابحون على علاوات كبيرة بينما يفقد الخاسرون أحياناً وظائفهم. يروي كوفي قصة إحدى الشرحات التي انتقلت من نهج الربح / الخسارة إلى نهج آخر ينطوي على أهداف الفريق والأهداف التي يختارها الفرد. وجاء هذا الانتقال في الوقت الذي كان فيه خمسة في المئة فقط من أفراد فريق المبيعات يحصلون على الجوائز للأداء الممتاز. وبعد التغيير حصل أربعة من أصل خمسة موظفي مبيعات على الجوائز. كما أن «الرابحين» الثمانمئة حققوا نتائج مماثلة للأداء الفردي الممتاز الذي حققه أربعون موظفاً للمبيعات في السنة التي سبقتة.

الربح / الربح في أربع خطوات

يقول كوفي «تستطيع فقط الحصول على الربح / الربح بواسطة عمليات ربح / ربح. أي إن الغاية والوسيلة متشابهتان». ويقترح كوفي أربع خطوات شاملة هي:

* انظر إلى المشكلة من وجهة النظر الأخرى.

* قم بتعريف القضايا الرئيسية المتعلقة بالموضوع.

* قرر ما هي النتائج التي سوف تشكل حلاً كاملاً مقبولاً.

* قم بتعريف الخيارات الجديدة المحتملة لتحقيق هذه النتائج.

إن هذه العملية تؤدي مباشرة إلى العادتين التاليتين (الخامسة والسادسة): «اطلب أولاً أن تفهم... ثم أن يفهمك الآخرون» و«تعاون». يدعو كوفي العادة الخامسة بـ «الاتصال التعاطفي» لقد حث الخبراء منذ زمن طويل الناس الذين يرغبون في تحسين مهارات الاتصالات عندهم أن يكونوا مستمعين بامتياز. لكن كوفي يقول إن هناك أناساً قلة خضعوا لتدريبات حول الاستماع الجيد أو «كيفية فهم الإنسان الآخر».

العمل الجماعي ممتع للغاية. إن قدرة الانفتاح والاتصال قادرة على إيجاد نتائج فعالة مما يجعلها ظاهرة عجيبة. إن احتمالات الربح والتقدم الحقيقيين يجعلنا قادرين على المجازفة لما تتضمنه من نتائج.

من كتاب «العادات السبع للأشخاص ذوي الفعالية العالمية».

ويلاحظ أن معظم الناس «لا يستمعون بهدف الفهم... فهم يستمعون بهدف الرد. وهم إما يتحدثون أو أنهم يستعدون للتحدث. وعندما يقول الناس إنهم يستمعون فإنهم ربما يتجاهلون - أو أنهم يتظاهرون بالاستماع عبر هز الرأس - الاستماع بانتباه وتعاطف. إن التعاطف لا يعني الشفقة. والتعاطف يعني أنك تستمع للمشاعر وللمعنى وللتصرف ويعني أنك تستخدم الجهتين اليسرى واليمنى من دماغك».

الاستماع العاطفي

يقول كوفي إن الاستماع العاطفي هو «مفتاح حسابات المصرف العاطفي». وهذه نظرية خاصة به تتمحور حول علاقة الثقة بين الناس. ويعتقد كوفي «إنني إذا وضعت ودائع في حساب المصرف العاطفي من خلالك، أي عبر الكرم واللطافة والنزاهة مع احترام التزاماتي تجاهك، فبوسعي أن أبني لِنفسي احتياطي في المصرف». وهذه الثقة بالإمكان تعزيزها عبر الخطوات الست التالية:

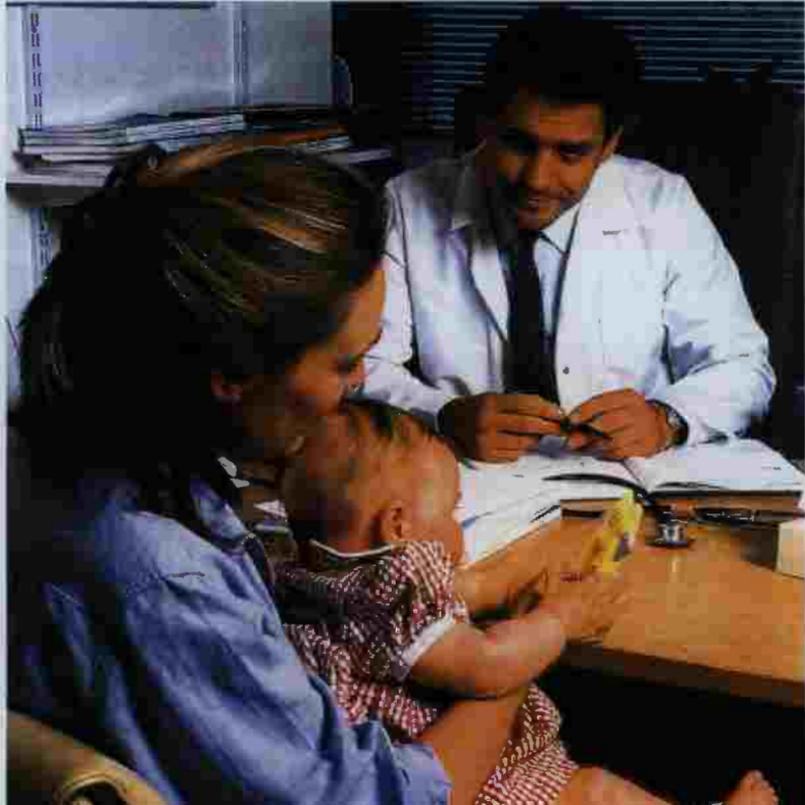
- * افهم الفرد.
- * اعتن بالأمر الصغيرة.
- * قم بالوفاء بالتزاماتك.
- * قم بتوضيح التوقعات.
- * أظهر الكرامة الشخصية.
- * اعتذر عندما «تسحب» من الحساب يجب أن تكون الاعتذارات حقيقية حيث أن هناك حدوداً للاعتذارات و«السحب» من المصرف. «إذا كانت عندي عادة إظهار عدم

الاحترام ومقاطعتك عند كلامك أو تجاهلك أو خيانة ثقتك أو تهديدك فإنه لن يبقى الكثير لسحبه من الحساب». ولكن كما يقول كوفي فإن الاستماع التعاطفي هو «وديعة كبيرة في حساب المصرف الاطفي».

وكذلك فإن الاستماع التعاطفي يساعد كثيراً في الوصول إلى الحل الصحيح. وخلافاً للاستماع المجرد من «الذاتية» الذي يمارسه الطبيب مع مرضاه فإن معظم الناس يربطون بين ما يسمعون وبين ما له علاقة بتجاربيهم. وفقاً لكوفي فإن الناس يتجاوبون في واحدة من أربع طرق:

الإستماع بدون عواطف

يتدرب الأطباء للاستماع إلى المعلومات من مرضاهم بشكل مجرد من العواطف الشخصية قبل أن يشخصوا المرضى. يستفيد المديرون بشكل كبير عندما يستخدمون التقنية ذاتها في مكان العمل.



- * يقيّم الناس ما يسمعون - إما يوافقون أو لا يوافقون .
- * يحقق الناس - يسألون الأسئلة النابعة من تجاربهم .
- * الناس يقدمون النصائح - هم يسدون النصائح اعتماداً على تجاربهم الشخصية .
- * الناس يترجمون - يحاولون «تصوير الأمور» لشرح دوافع وتصرفات الناس بناء على دوافعهم وتصرفاتهم هم .
- لا شك أن كوفي يتحدث هنا في العموميات حيث أن هناك من الناس من يسألون وينصحون ويترجمون بعقول منفتحة وكذلك فهم يتحدثون عن تجارب الآخرين بالإضافة إلى تجاربهم .

تطوير التعاطف

ينظر كوفي إلى الاستماع عبر أربع مراحل تطويرية . فأنت تنسخ المحتوى عندما تكرر ما قاله شخص آخر وتكون الجملة أكثر فعالية إذا أعدت صياغتها (على سبيل المثال يقول أحدهم : «المدرسة هي للعصافير» - ولكنك يجب أن تقول «أنت لا تريد

إن الإصغاء المرافق لتفهم الآخر يدخل إلى قلبه الداخلي، حيث أنك تستطيع أن ترى من خلال تفهمك كيف يفهم الآخرون هذه الحياة وماذا يميز طرقهم عن طريقك مما يجعلك تتفهم مشاعرهم .

من كتاب «العادات السبع للأشخاص ذوي الفعالية العالية» .

الذهاب إلى المدرسة بعد الآن». ويرى كوفي أن الإنسان يذهب أبعد من ذلك عندما يعكس مشاعره في كلامه (أنت تشعر حقاً بالضيق). ويدعي كوفي أن المرحلة الرابعة (التي تقوم فيها بإعادة صياغة الجُمْل والتعبير عن المشاعر) - على سبيل المثال «أنت تشعر بالضيق بسبب المدرسة» لديها «نتائج باهرة جداً» - «حيث يختفي الحاجز بين ما يجري داخل الإنسان وبين ما يقوله لك».

ومن أجل الوصول إلى حل الربح / الربح من المهم جداً إيلاء العادة الخامسة (أي كيف يفهمنا الآخرون) اهتماماً خاصاً مساوياً لما تقدم ذكره. يستخدم كوفي الفلسفة الإغريقية لبناء نموذج ثلاثي متسلسل: الأخلاق (مصداقيتك الشخصية)، الشفقة (التعاطف مع وجدان الآخرين)، والعقل (المنطق). يقول كوفي: «معظم الناس يذهبون مباشرة إلى المنطق، ولكن في الحقيقة فأنت تستطيع أن تقنع الآخرين بشكل أكثر فعالية إذا وضعت الأخلاق أولاً، ثم الشفقة، وبعد ذلك تقوم بعرض حجتك المنطقية».

التأثير على الآخرين

يلاحظ كوفي أن الكثير من العوامل في الحالات الاعتمادية موجودة في «دائرة القلق» عندك المشاكل والخلافات والظروف وتصرفات الآخرين. إن هذه العوامل خارج نطاق سيطرتك، علماً أن الفهم هو داخل نطاق «دائرة نفوذك». وعلاوة على ذلك «فلأنك تستمع جيداً فإنك تصبح إنساناً قابلاً للتأثير عليه... ولأنك قابل لكي يؤثر الآخرون عليك فهذا هو المفتاح لكي تؤثر

على الآخرين». ولذلك ينصح كوفي عن وجه حق تخصيص بعض الوقت للتحديث مع الموظفين كل على حدة من أجل الاستماع إليهم وأن يكون ذلك مقروناً بنظام يزودك بوجهات النظر «التزيهة من الجميع بمن فيهم الزبائن والمزودين والموظفين».

ويقول كوفي إن التفاهم المشترك العميق يعني أنه بدلاً من أن تكون الاختلافات عائقاً أمام التقدم والاتصالات، فإنها تصبح الحجر الأساس لربح التعاون - أي العادة السادسة. لا يستخدم كوفي «التعاون» بأي معنى خاص وإنما يراها من منظور أن الكل أهم من مجموع الأجزاء. ومع ذلك فإن العلاقة بين الأجزاء هي بحد ذاتها مهمة وتجعل كوفي متحمساً جداً حيث يقول عن هذه العلاقة إنها «الأكثر توحيداً ودفعاً إلى الأمام والأكثر روعة والأهم بالنسبة لإعطاء النفوذ للمؤلفين».

ويشعر كوفي بالحماس على وجه الخصوص للتعاون بين الناس من أجل تحقيق نتائج مبتكرة. ويعتبر كوفي التعاون مهم جداً لتحقيق الابتكار. وهو يقول: «معظم الابتكارات هي أمور لا يمكن توقعها حيث تبدو في معظم الأحيان مغامرات طموحة أو محاولات بنيت على أساس تجربة «الصح أو الخطأ». وإذا لم يكن لدى الناس احترام لهذه المغامرات والاعتماد على القيم الداخلية والنزاهة والشعور بالأمان فمن الصعب عليهم التمتع بهذه المبادرات الابتكارية، وهم يكونوا في مثل هذه الحالة بحاجة شديدة إلى البيئة واليقين والأمور المضمونة».

التفاعل التعاوني

يقول كوفي إن العلاقة التي اكتشفها بين هذا التحليل الدقيق والتعاون هي علاقة غير واضحة وعاجزة من حيث المضمون. ويقول أيضاً: «عندما أفكر بالتجارب التعليمية والاستشارية أستطيع القول إن المحطات الأهم كانت المحطات التعاونية». وليس مدهشاً هذا الكلام حيث أن مثل هذه التجارب تشمل مشاركة أشخاص عدة. ولكن ليس مضموناً أن يؤدي التعاون بين الناس إلى «فتح عالم جديد من الأفكار البعيدة المدى». لذا يمكن القول إن الأفكار الجديدة تأتي عادة إلى نهاية عملية ومفيدة».

يستشهد كوفي بمثال عملي مقرب إلى قلبه، ويستخدم كلمات مثل «عاطفي.. شجاع.. مشوق» لوصف «العملية التعاونية» التي أدت إلى ولادة بيان المهمة Mission statement في شركته (عملية زرع بيان المهمة في قلوب وعقول الجميع). في ما يلي النتيجة:

«إن مهمتنا هي إعطاء النفوذ للناس والشركات من أجل زيادة قدرتهم على الأداء بشكل كبير سعياً لتحقيق أهداف مفيدة عبر قيادة متفهمة وتعيش وفقاً للمبادئ».

وبالرغم من افتخار كوفي بابتكار هذا البيان فإنه - أي البيان - يبدو وكأن لجنة كتبته (وربما كان الأمر كذلك). كما يعرف كل مدير فإن هناك أوقات عندما يكون «مجموع اثنين زائد اثنين هو ثلاثة وليس خمسة». (ملاحظة: هكذا كتبت بالإنكليزية).

ويتحمس كوفي بشدة للقدرات الكبيرة المنوطة بالتعاون (تاج إنجازات جميع العادات السابقة) إلى حد أنه يتجاهل حقيقة أنها قد لا تأتي بشكل طبيعي وكما يتجاهل أن توليد البدائل الناجحة لا تستدعي أن تكون العملية تعاونية. ولكن كوفي على حق عندما يقول إن هناك دائماً بدائل - وهو على حق أيضاً عندما يقول إن رأسين أو أكثر عموماً أفضل من رأس واحد.

التجديد الذاتي المنتظم

إن العادة السابعة «إشحن المنشار» تحيط بـ «التعاونية» وجميع العادات الأخرى «لأنها العادة التي تجعل جميع تلك العادات ممكنة». هذه الجملة تأتي من الرجل الذي يستغرق وقتاً طويلاً لشحن المنشار، مما يجعله يوجه الاهتمام إلى «التجديد الذاتي المتوازن» ويعتبره مهماً من أجل المحافظة وتعزيز أكبر ثروة تمتلكها - وهي نفسك. لدى التجديد الذاتي أبعاد أربعة هي:

- * الجسدي: تناول الطعام الصحيح والحصول على القسط الوافر من الراحة والاسترخاء وممارسة الرياضة الملائمة بانتظام.
- * الروحي: توضيح القيم والالتزام، والدراسة والتأمل لتوفير «القيادة لحياتك».
- * العقلي: القراءة والتصور والتخطيط والكتابة (ومشاهدة التلفزيون لفترة قصيرة نسبياً).
- * الاجتماعي / العاطفي: التمرکز حول مبادئ القيادة للأشخاص الآخرين والاتصالات التعاطفية والتعاون المبتكر.

انتصارات خاصة يومية

يحذر كوفي أن «إهمال أي ناحية يؤثر سلباً على جميع النواحي الأخرى». ويقول أيضاً «الأشياء التي تفعلها في أي أفق تؤثر إيجاباً على الآفاق الأخرى لأنها مربوطة ببعضها بقوة». وكمفتاح للتطور المدموج للعادات السبع يدعو كوفي إلى «انتصارات خاصة يومية» أي على الأقل ساعة واحدة يومياً من التجدد في الأبعاد الجسدية والروحية والعقلية». يؤكد كوفي أن التجدد هو «المبدأ - والعملية - التي تعطينا النفوذ للنمو والتغيير والتحسين المستمر».

طبعاً فإن «النمو» و«التغيير» و«التحسن المستمر» هي أجزاء مهمة في اللغة العصرية للإدارة وهي مهمة أيضاً للشركات التي لديها طموحات التقدم. يرى كوفي في تعاليمه أن بوسع فلسفة العادات السبع تحويل أداء الأفراد في الشركات إلى الأفضل، ولكن هذا لن يحدث بدون القيادة. وفي كتاباته اللاحقة ساهم كوفي مساهمة كبيرة حيال نظرية الإدارة وممارستها.

«لا يكمن أمنك الاقتصادي في وظيفتك، إن أمنك يكمن في التفكير والتعلم والابتكار والتأقلم. إن الاستقلالية المالية الحقيقية لا تكمن في الثروة التي تملكها بل في قدرتك على إنتاج الثروة».

من كتاب «العادات السبع للأشخاص أصحاب الفعالية الكبيرة».

أفكار للعمل

- ركّز انتباهك أولاً على العلاقات بدلاً من التركيز على الأشياء أو الوقت.
- دع الأشخاص الذين تفوضهم يحققون النتائج على طريقتهم.
- تأكد من أن الجميع يعرفون الخطة ومرتاحون لها.
- قم دائماً بالسعي لرؤية الوضع من وجهة نظر الشخص الآخر.
- إذا كنت تريد الاعتذار لأي شخص، افعل ذلك فوراً وصدق.
- اكسب الناس إلى جانبك عاطفياً قبل عرض قضيتك المنطقية.
- ضع أو حدّد وقتاً للنشاطات المنتظمة التي تساهم في تحسّنك الشخصي.

العمل مع الأشخاص الآخرين

العلاقات الشخصية مع الآخرين هي الوسطة المهمة في الإدارة. وتعتمد قدرتك على النجاح وقدرة الآخرين على النجاح أيضاً على علاقتك بهم، أي برؤسائك وزملائك والموظفين التابعين لك. إن الرغبة في خدمة المصالح المشتركة والتفنيات الجيدة في التواصل مع الآخرين واحترام الآراء المعاكسة تؤدي إلى زيادة في الثقة والتعاون بين أفراد الفريق.

أقم علاقات جيدة

يجب تعزيز العلاقات الداخلية مثلما هو الحال مع العلاقات خارج الشركة. قم بمعاملة جميع من لك علاقة بهم - المزدودين والرؤساء والزملاء والموظفين الآخرين - بالطريقة ذاتها التي تعامل من خلالها الزبائن الخارجيين (أي كأناس لهم احتياجات محددة ويتوقعون منك خدمتهم). تقوم بعض الشركات بإجراء استطلاعات حول رضى الزبائن (الداخليين) على غرار استطلاعات الزبائن الخارجيين للمساعدة على تعزيز وتقوية أقسام الشركة. وهذه الاستطلاعات تساعد الشركة أيضاً على تصحيح الأخطاء التي تم اكتشافها.

حقق الرضى لجميع الأفرقاء

لا شك أن النتيجة التي يرغب بها كل زبون (خارجي أو داخلي) هي تحقيق المنفعة للجانبين. إن هدفك مع الزبون الخارجي هو إعطاؤه القيمة. قم بمتابعة هذا الهدف بقوة مماثلة داخل الشركة. وقم بتبني المراحل الست لدورة رضى الزبون مع كل فرد وجماعة لهم علاقة بالأمر.

المراحل الست لدورة رضى الزبون

- 1 اكتشف ما الذي يريده الزبون عبر الاستفسار منه.
- 2 اكتشف إذا كنت تزود الزبون بطلباته بشكل جيد.
- 3 اتخذ قراراً حاسماً بإلغاء العجز.
- 4 ابحث عن القيمة المضافة للزبون واعمل بها.
- 5 أعد التدقيق في مدى رضى الزبون.
- 6 أعد المراحل من 2 إلى 5 واستمر في الدورة.

1 خدمة المصالح المشتركة

في كثير من الأحيان فإن الحواجز أمام العثور على حلول نافعة ومقبولة من جميع الأطراف هي حواجز عاطفية . قم باحترام نفسك والطرف الآخر احتراماً شديداً وتصرف على ضوء هذا الاحترام وسوف تحسن بشكل كبير إمكانيات تحقيق نتيجة مرضية لكلا الطرفين في أية مفاوضات .

شجع الضمان العاطفي

يصف كوفي النتيجة المرضية لكلا الطرفين بالريح / الريح وهي المساوية لأعلى درجات الضمان العاطفي (أنا بخير ، وأنت بخير) . ويتحدث كوفي عن ثلاث نتائج شائعة لأية مفاوضات . يجب أن تكون صاحب اعتبار وشجاعة كبيرين للآخرين إذا أردت تحقيق نتيجة ربح / ربح .

تحقيق ربح / ربح

كما يظهر هذا الرسم يجب على كلا الطرفين في المفاوضات إظهار مستوى عالٍ من الشجاعة والاعتبار لتحقيق نتيجة ربح / ربح .

عال الاعتبار منخفض	خسارة/ريبح	ريبح/ريبح
	خسارة/خسارة	ريبح/خسارة

عال الشجاعة منخفض

اتفاقيات الأداء

إن نتيجة ربح / ربح مهمة لأي اتفاقيات حول الأداء التي يتوصل إليها المديرين والموظفون التابعون لهم . للوصول إلى اتفاق ربح / ربح اتبع خطة العمل الرباعية التي وضعها كوفي .

خطة العمل الرباعية للربح / ربح
1 اعرف الاهتمامات الحقيقية للشخص الآخر .
2 اعرف القضايا والاهتمامات الرئيسية التي لها علاقة بالجانبين
3 قرّر ما هي النتائج التي سوف يقبل بها الجانبان .
4 ابحث عن خيارات جديدة لتحقيق هذه النتائج .

2 إتقان الاتصالات

تعتمد الاتصالات الفعالة بشكل كبير على الثقة. تعلم كيف تؤسس وتبني على الثقة بتفادي الأجندة المخفية والأعمال غير الحكيمّة. قم بالتركيز على تطوير قدراتك لمعالجة الاختلاف والاستماع بشكل تعاطفي وافصح المجال للآخرين لكي يفهموك.

أهمية الثقة

يؤكد كوفي على أهمية بناء الثقة على مر الزمن وأن مستوى هذه الثقة سوف يرتفع ويهبط اعتماداً على اختلاف التجارب وآثارها. فكلما كانت الثقة أكبر بين الفريقين كلما كانت درجة التعاون بينهما أكبر.

نحو التعاون

هذا الرسم يظهر كيف يحدث التعاون عندما يظهر جميع الأقران التعاون والثقة العالية.

		تعاون ريح/ريح	ع
	احترام حل وسط		الثقة
دفاعي ريح/خسارة أو خسارة/ريح			منخفضة
منخفض	التعاون	عال	

قم بتأسيس الثقة

ليس من السهولة تحقيق الثقة المطلقة والتي يجب على الإنسان اكتسابها بالجهد. ومن أجل تفعيل الوقت والجهد المبذولين على ابتكار وتعزيز واستعادة الثقة عليك اتباع القاعدة الذهبية: «عامل الآخرين كما تريد أن يعاملوك». ولذلك: «لا تُعطِ الكلب اسماً سيئاً». إذا كنت تعامل الأفراد على أنهم عاجزون فسوف تحصل على العجز. عاملهم كقادرين، وشجعهم على الأشياء التي يحسنون القيام بها، وسوف تجد أنهم سيقومون بعملهم بامتياز.

* لا تقدم وعوداً لا تستطيع تنفيذها. إذا اضطرت لرفع آمال أحدهم ثم تبين لك أنك لا تستطيع الوفاء بتعهدك، فعليك الاعتذار في أقرب فرصة ممكنة، لأنه من الصعب استعادة ثقته إذا لم تعتذر.

* لا تخيب آمال توقعات موظفيك. تذكر أنه بالإمكان تحقيق التوقعات فقط بالأعمال. وكما يقول كوفي: «النزاهة هي أن تقول الحقيقة... وأن نطابق كلاً منها مع الواقع... أما النزاهة فهي مطابقة الواقع مع كلماتنا».

عالج الخلافات

أحياناً فإن ما تقوله قد يواجه بالاختلاف أو ربما بالتحدي المباشر. وأحياناً يقول موظف تابع لك إنه يتفق معك بينما هو في واقع الأمر يختلف معك، مما يعني تعاون غير كامل من قبله. للتعامل مع مثل هذه الحالات عليك إتقان أربع مبادرات أساسية في الاتصالات.

المهارات الأربعة الأساسية في الاتصالات
1 القدرة على وضع نفسك في موقف الآخرين.
2 القدرة على إيصال وجهة نظرك إلى وجهة النظر المعارضة.
3 القدرة على الاستماع بعناية.
4 القدرة على ترجمة معاني حركات الجسد والوجه.

استخدم التعاطف

المهارتان الأولى والثانية هما أوجه مختلفة للتعاطف. إسأل نفسك لماذا يقوم الشخص الآخر بالتصرف والعمل على نحو مخالف. عبر فهم منطقتهم وعواطفهم فإنه باستطاعتك إنقاذ الاتصالات من الفشل أو حتى تعزيزها. ومن أجل إظهار تفهمك لموقفهم، اعرض للطرف الآخر وجهات نظرهم بطريقة متعاطفة وعلى نحو قوي ودقيق بقدر المستطاع. ثم قم بعرض قضيتك من وجهة نظرهم. وسوف يؤدي ذلك إلى تفاهم أفضل بين الجانبين وإلى فرصة أكبر للتوصل إلى اتفاق.

اسع نحو المعنى الكامل

أكد من الاستماع بعناية. يقوم الناس عموماً بالبده بالتفكير حول إجاباتهم قبل وقت طويل من انتهاء الطرف الآخر من الكلام. استمع إلى كل ما يقوله الطرف الآخر وراقبهم جيداً حيث أحياناً تتناقض حركات الوجه والجسد مع الكلمات. وإذا كان الأمر كذلك، فهذا يعني أن الكلمات مُضللة.

حاول مشاهدة أحدهم وهو يتحدث على التلفزيون بينما أنت تكون قد أغلقت الصوت لتسجيل البرنامج. ما هي الأشياء التي تعبر عنها حركات الشخص؟ الآن عد لمتابعة البرنامج مع الصوت ودقق الملاحظات التي سجلتها. كم هي مضللة الكلمات.

3 ربح جوائز التعاون

في كثير من الأحيان فإن أكثر الحلول الفعالة للقضايا يتم التوصل إليها عبر جهود الفريق . قم بتنظيم جلسات لتشجيع تبادل ومناقشة الأفكار واستكشاف البدائل من أجل تحقيق تعاون أفضل إلى الأمام .

استخدام طريقة المناقشة بالحوار

لتحقيق التعاون، استخدم فلسفة المناقشة عن طريق الحوار، تأكد من عرض وجهات النظر المتعارضة وبأن الأفراد ملتزمون بالتوصل إلى حل مقبول للمجموعة .

تعاون بالحوار		
إطرح فرضية	أنت تطرح فرضيتك المضادة	نتفق على تعاون مشترك

النقاش في ميدان القوة

يعتبر الصراع بين القوى الإيجابية طبيعياً ومهماً للتعاون مثلما هو الحال بالنسبة لوجهات النظر المتعارضة . عندما تناقش قضية ما، فسوف تجد نفسك في ميدان قوى حيث تكون القوى الدافعة معارضة للقوى الكاتبة .

القوى المتعارضة في النقاش	
القوى الدافعة	القوى الكاتبة
تفكير إيجابي	تفكير سلبي
عقلانية	عواطف
منطق	لا منطق
وعي	لا وعي
اقتصاديات	عوامل اجتماعية

سوف تكتشف أن محاولة تقوية القوى الدافعة غير كاف . فما دامت القوى الكاتبة موجودة فإنها سوف تدفع إلى الخلف وكلما حاولت التقدم إلى الأمام تجد أن القوى الكاتبة تدفع إلى الخلف . ولكن خذ حالة ربح / ربح : حاول أن تفهم وجهة النظر المعارضة وتأكد من فهمها، وبعد ذلك فإن تفاعلاً سوف يحدث - وسوف يتم تحقيق التعاون .

التفكير بعقلين

تتطلب جلسات التعاون استخدام العقل من كلا الجانبين . إن التقسيم مشابه لمعارضة القوى الدافعة والكتابة . ولا شك أن الجانب اليساري من الدماغ الذي يتسم بالحوار والمنطق والكلام - المليء بالقوى الدافعة - لا يولد الأفكار المبتكرة والغامضة والمشوقة، هذا لأنك أنت تولد هذه الأمور في الجزء العاطفي الأيمن من دماغك، وهذا الجزء الذي يتسم بحب المعرفة والابتكار والصور. يوفر الجزء اليساري من عقلك الإطار والحقائق، بينما يوفر الجزء الأيمن الإلهام ويُعد النظر. وكما يلاحظ كوفي أنه إذا استطعنا جعل جزئي الدماغ يعملان في وقت واحد فإننا نكون بذلك قد توصلنا إلى التعاون نفسه - التعاون النفسي .

جلسات التعاون الجماعية

لإقامة جلسات «العقلين» مع مجموعة عليك أن تسأل أولاً: «هل الجميع مستعدين للمساهمة؟». ابحث بنشاط عن أشخاص مع وجهات آراء مختلفة وعندما يكون لديك المجموعة الصحيحة قم بوضع القضايا وناقشها في المجموعة واتفق على جدول الأعمال وأعد النظر فيه .

ما هو هدف جدول الأعمال؟
هل هذه هي الأهداف الحقيقية؟
هل تم اختيار القضايا الحقيقية؟
هل تم تعريف هذه القضايا بشكل صحيح؟
هل هناك حاجة لإضافة قضايا أخرى أو حذف بعض القضايا؟
هل هناك حاجة للمزيد من المعلومات؟

راجع
مفكرتك

بعد تسوية هذه الأمور تستطيع أن تولد البدائل والخيارات . شجع الجميع على التحدث وليكن هدفك تحقيق مبدأ لا يشعر فيه أي شخص بأنه مهدد - استخدم المرح ولكن احذر السخرية . اطلب من الأشخاص التحدث بالدور . عندما ينهي كل شخص كلامه أو إبداء وجهة نظره دع الآخرين يطرحون الأسئلة ولكن لا تسمح بنقاش عدائي . استخدم وقتاً محدداً متفقاً عليه وضوابط لإعادة تركيز المجموعة على الهدف الرئيسي للاجتماع . ثم قم باستئناف المناقشات، واعملوا سوية لتحقيق ذلك الهدف .

